

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра менеджмента организации

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа

38.03.02 Менеджмент

Выполнил:
студент 4 курса группы
05001223
очного отделения
Вакуленко В.А.

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
Герасименко О.А.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия.....	6
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия.....	6
1.2 Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия.....	10
1.3 Методики оценки конкурентоспособности предприятия.....	17
Глава 2 Разработка рекомендаций по совершенствованию программы повышения конкурентоспособности ОАО «Белагромаш–Сервис».....	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	32
2.2 Анализ конкурентоспособности предприятия.....	45
2.3 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия.....	51
2.4 Расчет экономической эффективности предложенных рекомендаций..	55
Заключение.....	59
Список литературы.....	62
Приложение.....	67

Введение

Актуальность выпускной квалификационной работы. В условиях рыночной экономики увеличивается значение конкуренции как основного механизма регулирования хозяйственного процесса.

В современных экономических условиях деятельность каждого хозяйственного субъекта является предметом внимания обширного круга участников рыночных отношений, заинтересованных в результатах его функционирования. В связи с этим, актуальность темы данной выпускной квалификационной работы очевидна: для того, чтобы обеспечивать выживаемость предприятия в современных условиях, управленческому персоналу необходимо, прежде всего, уметь реально оценивать финансовое состояние, как своего предприятия, так и существующих потенциальных конкурентов.

В течение многих десятков лет в нашей стране, в условиях высокой монополизации производителей, регулятором производства продукции являлся не реальный спрос, а - производство и административно-командный механизм распределения, которые регулировали потребление, формировали потребности и выпуск показателей.

В этих условиях проблема конкурентоспособности предприятия и продукции у производителей практически не вставала, а если и возникала, то решалась лишь в отношении той продукции, которая подлежала реализации на внешнем рынке. С развитием рыночного механизма эта проблема в нашей стране резко обострилась и ее решение требовало от всех субъектов рынка активного поиска путей и методов повышения конкурентоспособности производимых и потребляемых товаров. В связи с этим в современной экономике главным направлением финансово-экономической и производственно-сбытовой стратегии каждого предприятия становится повышение конкурентоспособности для закрепления его позиций на рынке в целях получения максимальной прибыли.

Объект исследования - завод по производству высокопроизводительной почвообрабатывающей и другой сельскохозяйственной техники ОАО «Белагромаш-Сервис имени В.М. Рязанова».

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в целях развития программы повышения конкурентоспособности на предприятии ОАО «Белагромаш-Сервис имени В.М. Рязанова».

Цель исследования – разработать рекомендации по совершенствованию программы повышения конкурентоспособности на предприятии ОАО «Белагромаш-Сервис имени В.М. Рязанова».

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих **задач**:

- обобщить сущность системы повышения конкурентоспособности;
- выделить особенности развития систем повышения конкурентоспособности.
- дать организационно-экономическую характеристику деятельности ОАО «Белагромаш-Сервис имени В.М. Рязанова»;
- разработать предложения по совершенствованию программы повышения конкурентоспособности ОАО «Белагромаш-Сервис имени В.М. Рязанова»;
- оценить предложенные рекомендации по совершенствованию программы повышения конкурентоспособности предприятия ОАО «Белагромаш-Сервис имени В.М. Рязанова».

Теоретико-методологическую основу исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых по проблеме совершенствования конкурентоспособности предприятия.

В работах Антипова Ю. А. [3], Беляев В. Н.[4], Васильева Н. А. [7], Портера М. [31], Рудычева А. А. [33], Селименкова Р. Ю.[34], Семеновой И. И. [36] и Черкасова М.Н.[42] широко освещены вопросы применения и взаимодействия элементов комплекса конкурентоспособности предприятия.

Основы повышения конкурентоспособности подробно изложены в трудах Воронова А. А. [10], Гвазава Д. Г. [12], Гончаренко Л.П.[13], Жданкина Н. А.[16], Криворотова В. В.[22], Солдатовой И.Ю. [39] и Эриашвили Н. Д.[48].

Эмпирической базой исследования послужили нормативно-правовые документы, информационные документы и бухгалтерская отчетность ОАО «Белагромаш-Сервис имени В.М. Рязанова».

Методы исследования: системный и функциональный подходы, аналитический, графический, статистический, нормативный, балансовый методы.

Практическая значимость исследования состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы для дальнейшего совершенствования системы повышения конкурентоспособности ОАО «Белагромаш-Сервис имени В.М. Рязанова».

Структура выпускной квалификационной работы. Работа включает введение, две главы, заключение, список литературы и приложения.

Глава 1 Теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия

1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия

С середины 70-х годов понятие конкурентоспособности становится одним из центральных в оценке хозяйственных позиций России. В условиях жесткой конкуренции с импортными товарами предприятиям необходимо осваивать методы ведения конкурентной борьбы, соответствующие «рынку покупателя». Уровень конкурентоспособности предприятия должен стать показателем экономического состояния предприятия, одним из критериев оценки несостоятельности предприятий, в дополнение к уже существующим. Возможность управления конкурентоспособностью является жизненно важным для существования и развития отечественных предприятий.

Несмотря на значительное количество работ, посвященных данной проблеме, существуют некоторые различия в понимании категории «конкурентоспособность», что приводит к многовариантности определений, относительности, а также различию подходов к оценке и анализу конкурентоспособности на разных ее уровнях.

Прежде всего необходимо отметить, что различают конкурентоспособность товаров, товаропроизводителей, отраслей и стран. Между всеми этими уровнями существует тесная взаимосвязь: страновая и отраслевая конкурентоспособность в конечном итоге зависят от способности конкретных производителей выпускать конкурентоспособные товары. Таким образом, в основе всех остальных уровней конкурентоспособности лежит «конкурентоспособность товара», то есть эта категория является базовой.

«Конкурентоспособность товара может рассматриваться как степень привлекательности товара для потребителей, которая определяет возможность удовлетворения целого комплекса их требований» [24, С.15-21].

Часто категорию «конкурентоспособность товара» приравнивают к категории «конкурентоспособность предприятия». А. С. Лукашин дает следующее определение: «Под конкурентоспособностью предприятия понимается его реальная и потенциальная способность, в реальных условиях, проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов» [25, 154 с].

Однако конкурентоспособность товара является необходимым, но не достаточным условием конкурентоспособности предприятия. Предприятие может производить конкурентоспособную продукцию, но не быть конкурентоспособным. Ярким примером такой ситуации является состояние многих отечественных предприятий военно-промышленного комплекса.

Можно выделить следующие основные отличия между понятиями конкурентоспособности товара и предприятия:

- оценка конкурентоспособности товара применяется к каждому конкретному его виду, а конкурентоспособность предприятия охватывает всю номенклатуру и ассортимент, а также все виды производственно-экономической деятельности, осуществляемые предприятием (финансовую, инвестиционную деятельность и т.д.);
- признание конкурентоспособности и товара, и предприятия осуществляется на рынке. В то же время в отличие от оценки конкурентоспособности товара оценку конкурентоспособности предприятия дает не только потребитель, но и сам производитель. Именно предприятие решает вопрос о целесообразности выпуска данной продукции в конкретных условиях;
- товар и предприятие имеют разные временные периоды своего жизненного цикла. Если предметом исследования является текущая оценка конкурентоспособности, то фактор времени не имеет определенного значения, но когда речь заходит о долговременном аспекте, то следует учитывать, что жизненный цикл предприятия, как правило, более

продолжителен – за период его функционирования может сменяться несколько поколений изделий. Вместе с тем, иногда жизненный цикл продукции превышает период функционирования предприятия (например, при производстве базовых товаров сырьевой группы, в случае банкротства и реорганизации предприятия и т. д.).

Проанализируем определения категории «конкурентоспособность предприятия», данные некоторыми авторами:

По мнению Л. С. Смерина конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующегося степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Она определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке» [37, 250 с].

По мнению А. Л. Львовой конкурентоспособность промышленного предприятия – это комплексная характеристика субъекта хозяйствования за определенный период времени в условиях конкретного рынка, отражающая превосходство перед конкурентами по ряду определяющих показателей – финансово-экономических, маркетинговых, производственно-технологических, кадровых и экологических, а также способность субъекта к бескризисному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды» [26, 197 с].

Л. С. Смерин и А. Л. Львова рассматривают конкурентоспособность предприятия как относительную категорию, то есть каждое предприятие по тем или иным характеристикам сопоставляется с конкурентами. Такой методологический подход к оценке конкурентоспособности предприятия является довольно распространенным и достаточно удобным с точки зрения как логического восприятия, так и математического описания. Вместе с тем он не отражает всей глубины категории «конкурентоспособность предприятия» и имеет ряд существенных недостатков:

- выбор в качестве базы сравнения одного или нескольких конкурентов позволяет ранжировать конкурентные позиции анализируемых предприятий, но сужает возможность обобщенной объективной оценки отраслевой конъюнктуры;

- основной акцент делается на сопоставление показателей конкурентов, в то время как вне поля зрения остается проблема современной адаптации предприятия к изменяющимся условиям среды;

- отсутствует системность оценки конкурентоспособности: и локальные, и интегральные параметры работы предприятия сопоставляются без учета сложных внутрисистемных связей и динамики изменения.

Вышеприведенные определения рассматривают категорию «конкурентоспособность предприятия» как величину постоянную, но она, как и множество других экономических категорий, не является таковой: в определенный период времени предприятие может быть конкурентоспособным, а в следующий период (при изменившейся конъюнктуре рынка и изменившейся внешней среды) – не конкурентоспособным. Т.е. конкурентоспособность предприятия – категория, зависящая от многих факторов и меняющаяся с течением времени.

Конкурентоспособность предприятия в то же время нельзя отождествлять с конкурентоспособностью товара: хотя понятие конкурентоспособности товара – базовое, но по отношению к конкурентоспособности предприятия оно является его составляющим.

Конкурентоспособность предприятия – величина непостоянная. Конкурентоспособность предприятия должна отражать возможности предприятия адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды.

Конкурентоспособность предприятия должна отражать возможность бескризисного функционирования. Конкурентоспособность предприятия – сложный комплексный показатель, т. е. ее оценку нельзя свести к определению одного показателя.

С учетом всего вышеперечисленного можно сформулировать следующее определение: конкурентоспособность предприятия – это комплексная характеристика предприятия, характеризующая его возможность в любой момент времени обеспечивать свои конкурентные преимущества и прибыльность, а также адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

1.2 Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия

Рассмотрим факторы (критерии), которые определяют отдельно конкурентоспособность организации и конкурентоспособность продукции.

В. Н. Беляев предлагает при разработке стратегии организации на основе анализа отрасли и конкуренции выявлять ключевые факторы ее успеха, в том числе такие, как:

- качество и характеристики продукции;
- репутация (имидж);
- производственные мощности;
- использование технологий;
- дилерская сеть и возможности распространения;
- инновационные возможности;
- финансовые ресурсы;
- издержки по сравнению с конкурентами;
- обслуживание клиентов [4, 70 с.].

И. И. Семенова считает, что при разработке стратегических перспектив руководство организации должно во главу угла ставить ключевые компетенции, которые определяются:

- конкурентными преимуществами;
- универсальностью (конкурентное преимущество в различных ситуациях);

- сложностью дублирования[36, 196 с.].

Э. В. Кабакова предлагает при проведении маркетинговых исследований для оценки конкурентоспособности организации использовать 16 факторов результативности ее деятельности (имидж, концепция продукта, качество продуктов, уровень диверсификации видов бизнеса, суммарная рыночная доля главных видов бизнеса, мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, мощность производственной базы и др.), которые он детализирует и дополняет за счет факторов конкурентоспособности продукции и эффективности маркетинговой деятельности [19, С. 108-111].

В. В. Ключков возможные критерии конкурентоспособности организации группирует по отдельным элементам комплекса маркетинга (продукт, цена, доведение продукта до потребителя, продвижение продукта на рынок или маркетинговые коммуникации), а также учитывает деловую активность и эффективность деятельности [20, С. 74-82].

М. Н. Черкасов относит к основным критериям конкурентоспособности организации эффективность ее производственной деятельности, финансовое положение, эффективность организации сбыта и продвижения товара на рынке, конкурентоспособность продукции [42, С. 93-97].

Для оценки конкурентоспособности продукции Э. В. Кабакова в предлагает собранную информацию представлять по следующим основным направлениям: продукт и его критерии качества, цена, доведение продукта до потребителя, продвижение продукта. Н. Д. Эриашвили, ссылаясь на Жан-Жака Ламбера, приводит таблицу со следующими индикаторами конкурентоспособности товара: относительная доля рынка, издержки, отличительные свойства, степень освоения технологии, метод продаж, имидж (известность) [48 С. 168].

А. Д. Шермет считает, что конкурентоспособность продукции определяют следующие факторы: цена, затраты на эксплуатацию или потребление, предоставляемый сервис, реклама, имидж и авторитет фирмы, соотношение между спросом и предложением. Однако итоговым критерием

оценки конкурентоспособности продукции он считает долю рынка, занимаемую данной продукцией[44, 239 с.].

Проведенный анализ литературных источников показал, что:

- разные авторы в зависимости от своих научных взглядов и области маркетинговых исследований обосновывают разный набор факторов, определяющих конкурентоспособность организации и продукции;
- в обобщенном виде конкурентоспособность организации определяется совокупностью факторов, характеризующих результативность ее деятельности на рынке, атрибуты качества продукции и эффективность маркетинговой деятельности;
- конкурентоспособность продукции определяется совокупностью факторов, определяющих ее качество, цену, доведение продукта до потребителя, продвижение продукта;
- другим подходом является подход, основанный на использовании двух критериев: полезного эффекта от потребления продукции и цены потребления. Полезный эффект продукции характеризует фактическую способность продукции удовлетворять конкретную потребность пользователя;
- итоговым критерием оценки конкурентоспособности как продукции, так и организации можно считать долю рынка, занимаемую данной продукцией (данной организацией), и связанные с ней показатели.

Далее рассмотрим теоретические стороны анализа ликвидности и рентабельности. Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени убывающей ликвидности, с краткосрочными обязательствами по пассиву, которые группируются по степени срочности их погашения [45, С. 52-59]:

- наиболее ликвидные активы (A1) = Краткосрочные финансовые вложения + Денежные средства;
- быстро реализуемые активы (A2) = Дебиторская задолженность + Прочие оборотные активы;

- медленно реализуемые активы (A3) = Запасы + НДС по приобретенным ценностям + Дебиторская задолженность - Расходы будущих периодов;

- трудно реализуемые активы (A4) = Внеоборотные активы;

- наиболее срочные обязательства (П1) = Кредиторская задолженность;

- краткосрочные пассивы (П2) = Краткосрочные займы и кредиты + Прочие краткосрочные обязательства;

- долгосрочные пассивы (П3) = Долгосрочные обязательства;

- постоянные пассивы (П4) = Капитал и резервы + Доходы будущих периодов + Прочие краткосрочные обязательства - Расходы будущих периодов.

Для оценки платежеспособности в краткосрочной перспективе рассчитывают следующие показатели: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент промежуточной ликвидности и коэффициент абсолютной ликвидности.

Коэффициент текущей ликвидности (коэффициент покрытия долгов) - отношение всей суммы текущих активов, включая запасы и незавершенное производство, к общей сумме краткосрочных обязательств (III раздел пассива). Он показывает степень, в которой текущие активы покрывают текущие пассивы.

$$K_{ml} = \frac{A^o}{H + M} = \frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П2} \quad (1)$$

Превышение текущих активов над текущими пассивами обеспечивает резервный запас для компенсации убытков, которые может понести предприятие при размещении и ликвидации всех текущих активов, кроме наличности. Чем больше величина этого запаса, тем больше уверенность кредиторов, что долги будут погашены. Другими словами, коэффициент покрытия определяет границу безопасности для любого возможного

снижения рыночной стоимости активов, вызванными непредвиденными обстоятельствами, способными приостановить или сократить приток денежных средств. Удовлетворяет обычно коэффициент > 2 . Однако, в нашей стране, нормативным считается показатель $> 1,5$.

Коэффициент быстрой ликвидности - отношение ликвидных средств первых двух групп к общей сумме краткосрочных долгов предприятия.

$$K_{бл} = \frac{A1 + A2}{П1 + П2} \quad (2)$$

Удовлетворяет обычно соотношение $0,7 - 1,0$. Однако оно может оказаться недостаточным, если большую долю ликвидных средств составляет дебиторская задолженность, часть которой трудно своевременно взыскать. В таких случаях требуется соотношение большее. Если в составе текущих активов значительную долю занимают денежные средства и их эквиваленты (ценные бумаги), то это соотношение может быть меньшим.

Коэффициент абсолютной ликвидности (норма денежных резервов) дополняет предыдущие показатели. Он определяется отношением ликвидных средств первой группы ко всей сумме краткосрочных долгов предприятия (III раздел пассива баланса).

$$K_{ал} = \frac{B}{H + M} = \frac{A1}{П1 + П2} \quad (3)$$

Чем выше его величина, тем больше гарантия погашения долгов, так как для этой группы активов практически нет опасности потери стоимости в случае ликвидации предприятия и не существует никакого временного лага для превращения их в платежные средства. Значение коэффициента признается достаточным, если он составляет $0,20 - 0,25$. Если предприятие в текущий момент может на $20 - 25$ % погасить все свои долги, то его платежеспособность считается нормальной.

Затем, для более полной и объективной оценки ликвидности можно использовать общий показатель ликвидности баланса:

$$K_{ол} = \frac{A1 + 0,5 * A2 + 0,3 * A3}{П1 + 0,5 * П2 + 0,3 * П3} \quad (4)$$

На следующем этапе финансовый анализ осуществляется на основе данных, представленных в отчете о прибылях и убытках, а также бухгалтерском балансе.

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Прибыль предприятия получают главным образом от реализации продукции, а также от других видов деятельности (сдача в аренду основных фондов, коммерческая деятельность на финансовых и валютных биржах и т.д.)

Прибыль – это часть чистого дохода, который непосредственно получают субъекты хозяйствования после реализации продукции.

Объем реализации и величина прибыли, уровень рентабельности зависят от производственной, снабженческой, маркетинговой и финансовой деятельности предприятия, иначе говоря, эти показатели характеризуют все стороны хозяйствования.

Для оценки эффективности предприятия недостаточно использовать только показатель прибыли. Для оценки эффективности работы предприятия необходимо сопоставить прибыль и производственные фонды, с помощью которых она создана. Это и есть рентабельность.

Рентабельность это показатель экономической эффективности производства предприятия, ее рассчитывают как отношение балансовой прибыли к активам, внеоборотным активам, выручке от продаж и т.д. В своей работе будем использовать следующие виды рентабельности:

- рентабельность реализованной продукции – показатель, определяемый отношением прибыли, получаемой от реализации продукции, к издержкам на ее производство и реализацию:

$$P_{\text{продукции}} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от реализации}} \times 100 \quad (5)$$

• рентабельность производства – отношение валовой или чистой прибыли к сумме затрат по реализованной продукции, показывает, сколько предприятие имеет прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции. Может рассчитываться в целом по предприятию, отдельным его подразделениям и видам продукции.

$$P_{\text{производства}} = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Сумма средней стоимости основных средств и средняя стоимость запасов}} \times 100\% \quad (6)$$

• рентабельность активов – отношение прибыли до уплаты процентов и налогов к средней величине суммы общих активов предприятия. Характеризует способность предприятия использовать капитал оборотный и внеоборотный, свидетельствует о том, сколько денежных единиц потребовалось для получения одной единицы прибыли

$$P_{\text{активов}} = \frac{\text{Балансовая прибыль}}{\text{Средняя величина суммы общих активов}} \times 100\% \quad (7)$$

• рентабельность внеоборотных активов – показатель, характеризующий долю прибыли в стоимости внеоборотных активов

$$P_{\text{ва}} = \frac{\text{Балансовая прибыль}}{\text{Средняя величина внеоборотных активов}} \times 100 \quad (8)$$

рентабельность оборотных активов определяется как отношение прибыли к средней стоимости оборотных средств

$$P_{\text{оа}} = \frac{\text{Балансовая прибыль}}{\text{Средняя величина оборотных активов}} \times 100 \quad (9)$$

рентабельность продаж показывает долю прибыли от реализации в выручке от реализации

$$P_{\text{продаж}} = \frac{\text{Балансовая прибыль}}{\text{Выручка от продаж}} \quad (10)$$

- рентабельность деятельности предприятия показывает долю чистой прибыли в выручке от реализации

$$P_{\text{он}} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от продаж товаров}} \times 100\% \quad (11)$$

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что существует множество факторов, влияющих на конкурентоспособность. Для достоверной оценки конкурентоспособности предприятия, необходимо оценить все факторы развития организации.

1.3 Методики оценки конкурентоспособности предприятия

Проанализируем используемые на практике методы, с помощью которых отдельные критерии организации и продукции, выраженные количественно, объединяются в комплексную оценку конкурентоспособности [33, С. 2-7].

Представление комплексного показателя конкурентоспособности организации и продукции (K) суммой вида:

$$K = \sum_{i=1}^n K_i, \quad (12)$$

где: K₁ – единичные показатели конкурентоспособности организации (продукции) общим числом n.

Как отмечает В.Н. Беляев для оценки конкурентоспособности организации (конкурентной силы организации) менеджеры составляют

список ключевых факторов успеха данной отрасли и конкурентных преимуществ либо недостатков (6-10 показателей). Затем проводится оценка организации по всем показателям (желательно использовать оценки от 1 до 10), и эти оценки суммируются для получения оценки комплексного показателя конкурентоспособности организации. Аналогичная процедура проводится и для наиболее сильных организаций конкурентов. Сравнение полученных оценок комплексных показателей конкурентоспособности организации и конкурентов позволяет выявить преимущество или отставание организации по отношению к конкурентам[4, С. 70].

В выражении в качестве единичных показателей конкурентоспособности организации (продукции) могут выступать и относительные значения, полученные путем деления значений конкретных показателей для организации (продукции) на максимальные значения или на соответствующие показатели для наиболее сильной организации конкурента (продукции конкурента). В этом случае рассчитанный по формуле комплексный показатель будет отражать уровень конкурентоспособности организации (продукции) по отношению к организации конкурента (продукции конкурента).

Данный метод отличается простотой, но может искажать общую оценку конкурентоспособности организации, так как единичные показатели конкурентоспособности отдельных показателей не всегда будут одинаково важны для общей оценки.

Представление комплексного показателя конкурентоспособности организации и продукции (K) на основе использования среднего взвешенного арифметического показателя единичных показателей конкурентоспособности:

$$K = \sum_{i=1}^n W_i \cdot K_i, \quad (13)$$

где: K_i – единичные показатели конкурентоспособности организации (продукции) общим числом n ;

W_i – показатель значимости (веса) i – го единичного показателя конкурентоспособности

Чаще всего на практике используют нормированные значения значимостей (весов) единичных показателей конкурентоспособности, т.е. их сумма должна быть равной единице. Тогда комплексный показатель конкурентоспособности будет измеряться в той же шкале измерения, что и единичные показатели конкурентоспособности.

Этот подход к определению комплексного показателя конкурентоспособности организации предлагает использовать В. Н. Беляев и ряд других авторов [2, С. 94]

А. З. Коробкин, применяя вышеизложенную формулу, получает для коэффициента конкурентоспособности организации следующее выражение [21, 286 с.]:

$$K_{kp} = 0,15ЭП + 0,29ФП + 0,23Эс + 0,33АТ \quad (14)$$

где: K_{kp} – коэффициент конкурентоспособности организации;

$Эп$ – значение критерия эффективности производственной деятельности организации;

$Фп$ – значение критерия финансового положения организации;

$Эс$ – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке;

$АТ$ – значение критерия конкурентоспособности продукции.

Коэффициенты 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 определены экспертным способом последовательных сравнений. Отдельные показатели $Эп$, $Фп$, $Эс$, $АТ$, в этом выражении в свою очередь также определяются по взвешенным аддитивным выражениям.

Метод, используемый Л. П. Гончаренко, позволяет определить оценки комплексных показателей конкурентоспособности для организации и

конкурентов и выявить относительную позицию на рынке. Преимущество данного подхода состоит в том, что учитывается важность единичных показателей конкурентоспособности, что дает уверенность в том, что комплексный показатель конкурентоспособности будет более точно отражать измеряемое свойство. Определение комплексного показателя конкурентоспособности через среднее арифметическое показателей конкурентоспособности отдельных видов продукции [13, С. 212]:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}, \quad (15)$$

где: K_i – показатель конкурентоспособности i -й продукции организации;

n – общее число продукции, производимой организацией.

В. В. Ключков предлагает использовать выражение для расчета конкурентоспособности маркетинговой деятельности организации на основе итоговых показателей конкурентоспособности отдельных видов продукции (K_i), которые он называет «коэффициентами маркетингового тестирования конкурентоспособности». В свою очередь, каждый показатель конкурентоспособности отдельных видов продукции (K_i) он определяет как сумму коэффициентов рыночной доли, предпродажной подготовки, изменения объема продаж, уровня цен, доведения продукта до потребителя, рекламной деятельности, использования персональных продаж, использования связей с общественностью, деленную на общее число этих коэффициентов, т.е. на восемь [20, С. 80].

В свою очередь, В. Л. Полукаров предлагает использовать выражение для определения конкурентоспособности организации, предварительно оценив конкурентоспособность каждого 1-го вида продукции, по формуле [29, 199 с.]:

$$K_i = \frac{E}{P}, \quad (16)$$

где: E – полезный эффект от потребления продукции, определяемый отношением числа показателей, по которым продукция является наиболее привлекательной для потребителя, к общему числу оцениваемых показателей;

P – цена потребления продукции.

Подход, предложенный В. Л. Полукаровым для определения конкурентоспособности продукции, отличается простотой и имеет следующие преимущества[29, 199 с.]:

- определить количество показателей, по которым продукция является привлекательной, проще, чем оценивать каждый показатель и степень его значимости по определенной шкале;
- становится возможной оценка продукции как по количественным, так и по качественным показателям.

В целом же метод, основанный на использовании выражения для определения комплексного показателя конкурентоспособности организации, мало чем отличается от рассмотренных выше.

Представление комплексного показателя конкурентоспособности организации и продукции на основе использования среднего взвешенного геометрического показателя единичных показателей конкурентоспособности:

$$K = \prod_{i=1}^n K_i^{w_i}, \quad (17)$$

где: K_i – единичные показатели конкурентоспособности организации общим числом n ;

W_i – весомость (значимость) единичных показателей конкурентоспособности;

P – произведение аргументов с номерами $i = 1, 2, 3, \dots, n$.

Выражение путем логарифмирования преобразуется в линейную зависимость вида. Данный подход к определению комплексного показателя конкурентоспособности организации используют А. А. Рудычев и И. В. Шевченко, которые предлагают показатель конкурентоспособности, учитывающий действия факторов внешней среды, назвать комплексным показателем внешней конкурентоспособности организации и представить в виде функции трех групп переменных [43, С. 6-10]:

$$K = K\{(K_{ri}, i = 1, \dots, n_r), (W_i, i = 1, \dots, n_r), (\Phi_i, i = 1, \dots, n_\phi)\}, \quad (18)$$

где: K – комплексный показатель внешней конкурентоспособности организации;

K_{ri} – конкурентоспособность отдельных ресурсов организации общим числом n_r ;

W_i – весовые коэффициенты общим числом n_r ;

Φ_i – факторы внешней среды общим числом n_ϕ .

В свою очередь, если не учитывать условий внешней среды и учитывать только внутренние ресурсы организации, то комплексный показатель внутренней конкурентоспособности организации будет выражаться в виде.

$$K = K\{(K_{ri}, i = 1, \dots, n_r), (W_i, i = 1, \dots, n_r)\}. \quad (19)$$

А. А. Рудычев [33, С. 17] и Шевченко И. В. [43, С. 6-10] считают, что:

- в условиях действия на организацию одинаковых факторов внешней среды показатели их внешней и внутренней конкурентоспособности будут равны между собой и определяться выражением;
- в выражении коэффициенты весомости будут одинаковыми для одноотраслевых групп организации, действующих в условиях конкретного рынка и использующих одинаковые стратегии. Но это не решает задачи объективной оценки конкретных значений весовых коэффициентов;

- показатель доли рынка, занимаемой организацией в данный момент, как результат предыдущей конкурентной борьбы коррелирует с конкурентоспособностью организации, которую оно имело в предыдущий период;

- показателем результативности организации, отражающим ее сегодняшнюю конкурентоспособность, является также относительная динамика изменения его доли рынка.

В результате комплексный показатель конкурентоспособности организации выражается двумя величинами – долей рынка (Д) и темпами ее изменения (Т), на которые влияют разные ресурсы с соответствующими весовыми коэффициентами (N^*r). Поэтому выражение распадается на два выражения

$$D = KD\{(Kri, i = 1, \dots, N^*r), (Wi, i = 1, \dots, N^*r)\}, \quad (20)$$

где: Wi – весовые коэффициенты, используемые для определения доли рынка (Д) общим числом N^*r ;

Kri – конкурентоспособность отдельных ресурсов, определяющих долю рынка (Д) общим числом N^*r ;

$$T = KT\{(Kri, i = N^*r + 1, \dots, Nr), (Wi, i = N^*r + 1, \dots, Nr)\}, \quad (21)$$

где: в образовании Д и Т могут участвовать разные ресурсы с соответствующими весовыми коэффициентами.

Если организация уже присутствует на данном рынке, то для нее известны показатели ее конкурентоспособности: Д, Т. По известной информации о внутренних ресурсах организации можно оценить ее конкурентоспособность. Здесь неизвестными являются только весовые коэффициенты Wi . Авторы эту задачу решают на примере группы однородных организаций и находят следующее выражение для комплексного показателя конкурентоспособности (доли рынка):

$$D = C^{0.803} \cdot P^{0.583} \cdot L^{1.048}, \quad (22)$$

где C – показатель конкурентоспособности организации по ее основным средствам;

P – показатель конкурентоспособности организации по уровню финансового менеджмента;

L – показатель конкурентоспособности организации по уровню кадрового и производственного менеджмента.

Определенная зависимость для комплексного показателя конкурентоспособности (доли рынка) идентична выражению, и авторы доказали невозможность использования зависимости.

Итак, в работе найдены весовые коэффициенты с помощью использования расчетных методов и определена расчетная формула для определения доли рынка, но при этом:

- было введено множество ограничений;
- нет выражения для определения темпов роста доли рынка;
- возникают существенные трудности с получением исходной информации по группе однородных организаций.

Характеризуя в целом рассматриваемый метод, основанный на использовании выражения для определения комплексного показателя конкурентоспособности организации (продукции), можно констатировать, что он обеспечивает более точные оценки для комплексного показателя, чем метод, основанный на определении среднего взвешенного арифметического показателя [33, С. 18].

Рассматривая отдельные организации, отвечающие за конкретные виды хозяйственной деятельности и входящие в крупную диверсифицированную организацию, М. Н. Черкасов предлагает использовать для оценки их конкурентоспособности ряд критериев, включая относительную долю рынка, относительные издержки производства, конкурентоспособность по свойствам продукции, возможности оказывать давление на ключевых

поставщиков и потребителей и др. Однако останавливаясь на критерии, характеризующем относительную долю рынка, они утверждают, что чем выше доля рынка хозяйственной единицы, тем выше ее конкурентоспособность [42, С. 93-97].

Этот же вывод подтверждается данными, полученными в рамках проекта ПИМС (Институт стратегического планирования в Кембридже). Проведенные исследования показывают, что доля рынка организации тесно связана с объемом продаж и определяет получаемый организацией уровень прибыли (доход от инвестиций).

Для оценки конкурентоспособности мы будем использовать методику В. В. Ключкова [20, С. 74-82]. В целом по совокупности деятельности на всех рынках или относительно отдельных рынков и их секторов критерии конкурентоспособности группируются по отдельным элементам комплекса маркетинга:

- продукт;
- цена;
- доведение продукта до потребителя;
- продвижение продукта.

Для подсчетов используются количественные показатели. Кроме того, используется система показателей деловой активности и эффективности деятельности фирмы.

Применим принципы этих двух подходов к расчету конкурентоспособности фирмы для анализа конкурентоспособности маркетинговой деятельности фирмы.

С учетом вышеизложенного предлагается следующая система показателей.

1. По продукту:

Коэффициент рыночной доли:

$$KPD = \frac{OP}{OOPR}, \quad (23)$$

где ОП – объем продаж продукта фирмой;

ООПР – общий объем продаж продукта на рынке.

Коэффициент показывает долю, занимаемую фирмой на рынке.

Коэффициент предпродажной подготовки:

$$KПП = \frac{ЗПП}{ЗПОП}, \quad (24)$$

где ЗПП – сумма затрат на предпродажную подготовку;

ЗПОП – сумма затрат на производство (приобретение) продукта и организацию его продаж.

Этот показатель характеризует усилие фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения предпродажной подготовки. В случае, если продукт не требовал предпродажной подготовки в отчетный период, КПП принимается за 1.

Коэффициент изменения объема продаж:

$$КИОП = \frac{ОПКОП}{ОПНОП}, \quad (25)$$

где ОПКОП – объем продаж на конец отчетного периода;

ОПНОП – объем продаж на начало отчетного периода.

Коэффициент изменения объема продаж показывает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет роста объема продаж.

2. По цене:

Коэффициент уровня цен:

$$КУЦ = \frac{Ц_{\max} + Ц_{\min}}{2Ц_{\text{уф}}}, \quad (26)$$

где $Ц_{\max}$ – максимальная цена товара на рынке;

C_{\min} – минимальная цена товара на рынке;

C_{yf} – цена товара, установленная фирмой.

Показывает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет динамики цен на продукт.

3. По доведению продукта до потребителя:

Коэффициент доведения продукта до потребителя:

$$КСб = \frac{КИОП * ЗСБ_{\text{коп}}}{ЗСБ_{\text{ноп}}}, \quad (27)$$

где КИОП – коэффициент изменения объема продаж – формула ;

$ЗСБ_{\text{коп}}$ – сумма затрат на функционирование системы сбыта на конец отчетного периода;

$ЗСБ_{\text{ноп}}$ – Сумма затрат на функционирование системы сбыта на начало отчетного периода.

Показывает стремление фирмы к повышению конкурентоспособности за счет улучшения сбытовой деятельности.

4. По продвижению продукта:

Коэффициент рекламной деятельности:

$$K_{\text{рек}} Д = \frac{КИОП * ЗРД_{\text{коп}}}{ЗРД_{\text{ноп}}}, \quad (28)$$

где $ЗРД_{\text{коп}}$ – затраты на рекламную деятельность на конец отчетного периода;

$ЗРД_{\text{ноп}}$ – затраты на рекламную деятельность на начало отчетного периода;

Характеризует стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения рекламной деятельности.

Коэффициент использования персональных продаж:

$$КИПП = \frac{КИОП * ЗПТА_{\text{коп}}}{ЗПТА_{\text{ноп}}}, \quad (29)$$

где $ЗПТА_{\text{кон}}$ – сумма затрат на оплату труда торговых агентов на конец отчетного периода;

$ЗПТА_{\text{ноп}}$ – сумма затрат на оплату труда торговых агентов на начало отчетного периода.

Показывает стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет роста персональных продаж с привлечением торговых агентов.

Коэффициент использования связей с общественностью:

$$КИСО = \frac{КИОП * ЗР_{\text{кон}}}{ЗР_{\text{ноп}}}, \quad (30)$$

где $ЗР_{\text{кон}}$ – затраты на связи с общественностью на конец отчетного периода;

$ЗР_{\text{ноп}}$ – затраты на связи с общественностью на начало отчетного периода.

Показывает стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения связей с общественностью.

Суммируя вышеперечисленные коэффициенты и находя среднеарифметическую величину, определим итоговый показатель конкурентоспособности маркетинговой деятельности для конкретного продукта. Назовем его коэффициентом маркетингового тестирования конкурентоспособности (КМТК).

$$КМТК = \frac{КРД + КПП + КИОП + КУЦ + КСб + K_{\text{рек}}Д + КИПП + КИСО}{8} \quad (31)$$

Следует отметить, что большинство коэффициентов имеют разные величины для разных продуктов. Тогда для расчета конкурентоспособности маркетинговой деятельности фирмы нужно определить сумму коэффициентов (КМТК) для всех ее продуктов:

$$K_{\Sigma} = \frac{\sum KМПК}{n}, \quad (32)$$

где n – количество продуктов (услуг) фирмы.

Кроме этого для расчета полной конкурентоспособности фирмы также нужно учитывать общефинансовые коэффициенты. Общефинансовые коэффициенты рассчитываются на основе анализа баланса фирмы за отчетный период. Для расчета конкурентоспособности фирмы можно ограничиться оценкой структуры баланса по следующим коэффициентам.

Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ) определяется как отношение фактической стоимости находящихся в наличии у фирмы оборотных средств в виде производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторских задолженностей и прочих оборотных активов (итог 2-го раздела баланса) к наиболее срочным обязательствам фирмы в виде краткосрочных кредитов банков, краткосрочных займов и различных кредиторских задолженностей (итог 5-го раздела баланса за вычетом строк 640, 650):

$$КТЛ = \text{Итог 2-го раздела баланса} / \text{Итог 5-го раздела баланса}, \quad (33)$$

нормативное значение коэффициента не менее 2.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами (КОСС) определяется как отношение разности между объемами источников собственных средств (Итог 3-го раздела баланса) и фактической стоимостью основных средств и прочих внеоборотных активов (итог 1-го раздела баланса) к фактической стоимости находящихся в наличии у фирмы оборотных средств в виде производственных запасов, незавершенного производства, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов (итог 2-го раздела баланса). Нормативное значение не менее 0,1.

Таким образом, полная формула расчета конкурентоспособности фирмы будет следующей:

$$K\Phi = K_{\Sigma} * KTL * KOCC \quad (34)$$

Полученный коэффициент конкурентоспособности фирмы может колебаться от -10 до 10 и в зависимости от значения этого коэффициента данную фирму относят к одной из групп:

- рыночные лидеры ($9,1 - 10$);
- рыночные претенденты ($3,1 - 9$);
- рыночные последователи ($3 - 1$);
- фирмы, действующие в рыночной нише ($-0,99 - -2,9$);
- либо банкроты ($-3 - -10$).

Для каждого рынка продукта идентифицируются наиболее опасные (приоритетные) конкуренты. Все конкуренты делятся на определенные группы в зависимости от преимуществ, завоеванных фирмами, и таким образом устанавливается их роль в конкурентной борьбе.

Для каждой группы конкурентов характерны конкретные концепции поведения на рынке. Для деления конкурентов на группы рассмотрим матрицу группового ранжирования конкурирующих фирм.

Матрица представляет собой прямоугольник, разбитый на девять квадрантов (секторов), каждый из которых соответствует определенному коэффициенту от -10 до 10 . Сам прямоугольник делится на пять уровней, каждый из которых соответствует определенной группе фирм, различающихся между собой уровнем конкурентоспособности и относящихся к следующим группам участников рынка:

Рыночные лидеры – фирмы, имеющие максимальный коэффициент конкурентоспособности (КФ). Как правило, эти фирмы имеют максимальную рыночную долю при продажах, являются лидерами в ценовой политике, оптимизации затрат, использовании разнообразных распределительных систем и т.д. Для фирм–лидеров характерным поведением является оборона.

Рыночные претенденты – фирмы, расчетный коэффициент конкурентоспособности которых лежит в диапазоне от $3,1$ до 9 . Эти фирмы,

как правило, борются за увеличение рыночной доли продаж, проводят ценовой демпинг. Для них характерна стратегия атаки на всех направлениях деятельности.

Рыночные последователи – фирмы, расчетный коэффициент конкурентоспособности которых лежит в диапазоне от 1,1 до 3. Эта группа фирм проводит политику следования за отраслевым лидером, не рискует, но и не проявляет пассивности. Фирмы этой группы особенно осторожно и взвешенно принимают решения, касающиеся их деятельности на рынке. Они копируют деятельность лидера, но действуют более осмотрительно и рассчитывают на меньшие ресурсы. Они, как правило, подвержены атакам со стороны рыночных претендентов.

Фирмы, действующие в рыночной нише. Расчетный коэффициент конкурентоспособности этой группы лежит в диапазоне от –6,9 до 1. Фирмы этой группы обслуживают маленькие рыночные сегменты, которые другие участники конкуренции не видят или не принимают в расчет. Для них характерен высокий уровень специализации.

Банкроты это фирмы с коэффициентом конкурентоспособности от –10 до –7. Эти фирмы принимают режим внешнего управления и проводят мероприятия по выходу из банкротства или проводят расчеты с кредиторами и ликвидируются [5, С. 128].

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что существует множество методик расчета конкурентоспособности. Для достоверной оценки конкурентоспособности предприятия необходимо учитывать все особенности деятельности фирмы, ассортимент выпускаемой продукции или услуг и т.д.

Глава 2 Разработка рекомендаций по совершенствованию программы повышения конкурентоспособности ОАО «Белагромаш–Сервис»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Открытое акционерное общество «Белагромаш–Сервис» является юридическим лицом и действует на основании устава, учредительного договора и законодательства Российской Федерации.

Полное наименование организации: Открытое акционерное общество «Белагромаш–Сервис имени В.М. Рязанова».

Сокращенное наименование организации: ОАО «Белагромаш–Сервис».

Юридический адрес: Россия, Белгородская обл., г. Белгород, ул. Дзгоева, д. 2.

Фактический адрес: Россия, Белгородская обл., г. Белгород, ул. Дзгоева, д. 2.

Предприятие имеет гражданские права и исполняет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

Целью деятельности ОАО «Белагромаш–Сервис» является получение прибыли.

Предметом деятельности ОАО «Белагромаш–Сервис» является производство высокопроизводительной почвообрабатывающей и другой сельскохозяйственной техники, их гарантийное обслуживание и ремонт.

ОАО «Белагромаш–Сервис» является юридическим лицом по законодательству Российской Федерации и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе. Общество может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести ответственность, быть истцом и ответчиком в суде.

Предприятие для осуществления своей деятельности на основании контрактов нанимает персонал. Также, общество самостоятельно определяет порядок увольнения работников, системы и принципы оплаты труда, распорядок рабочего дня, устанавливает порядок предоставления выходных дней, продолжительность ежегодно оплачиваемых отпусков.

Организационная структура ОАО «Белагромаш–Сервис» является линейно–функциональной. Это такая структура, при которой управленческие воздействия разделяются на линейные (обязательные для исполнения) и функциональные (рекомендательные для исполнения). Общий руководитель осуществляет линейное воздействие на всех участников структуры, а руководители функциональных (планово-экономического, производственного и др.) отделов оказывают функциональное воздействие на исполнителей работ (рис 2.1.1).

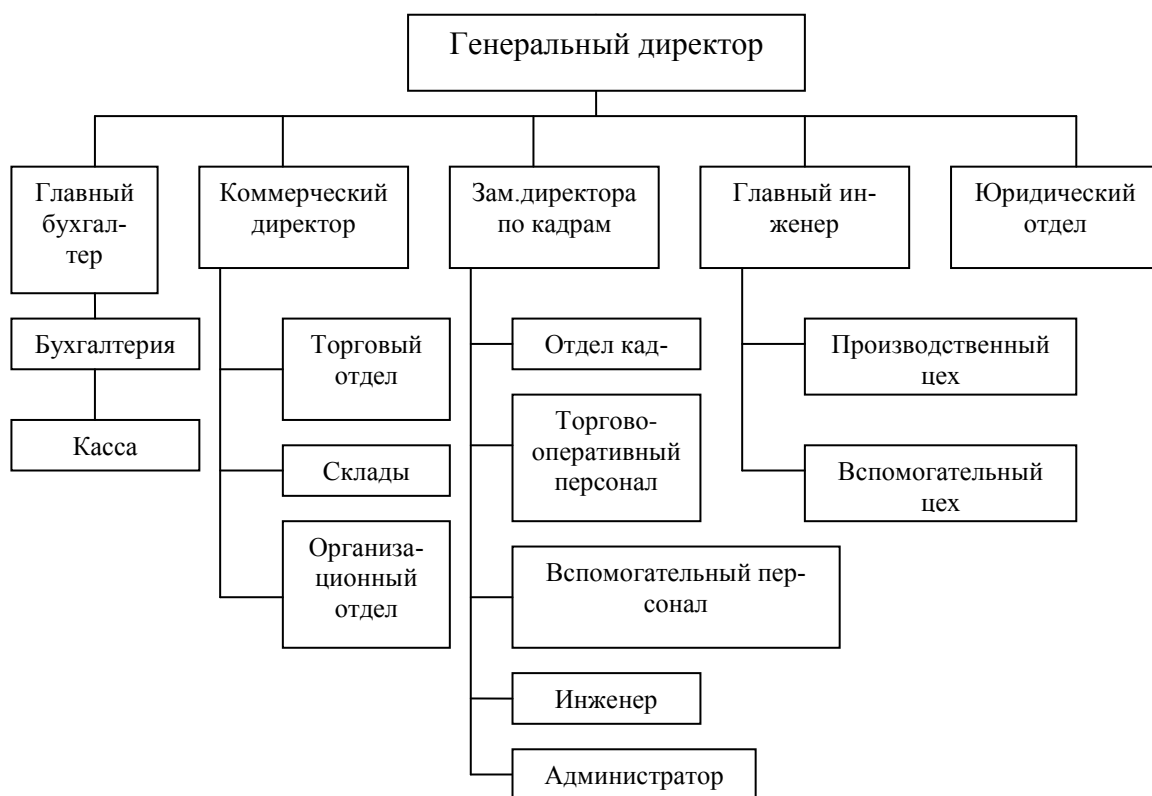


Рисунок 2.1.1 – Организационная структура ОАО «Белагромаш–Сервис»

Достоинства данной структуры: привлечение к управлению более компетентных специалистов, оперативность решения вопросов в нестандартных

ситуациях, получение непротиворечивых заданий, полная персональная ответственность за результаты работы.

Недостатки: затрудненность коммуникаций, лояльность к своему функциональному подразделению, а не к организации в целом, чрезмерная загрузка общего руководителя оперативными вопросами.

Основными структурными подразделениями на предприятии являются:

а) планово–экономический отдел:

- определяет порядок ценообразования на производимую продукцию и оказываемые услуги;
- контролирует и согласовывает цены на ТМЦ;
- разрабатывает прогнозы социально–экономического развития на год, перспективу и технико–экономические показатели на планируемый период и др.

б) производственно–диспетчерский отдел:

- разрабатывает годовые, квартальные и месячные планы производства продукции;
- разрабатывает изменения, вносимые в план выпуска продукции;
- передает другим подразделениям предложения по изменению номенклатуры и объема выпуска продукции и запасных частей.

в) отдел организации труда и заработной платы:

- разрабатывает штатное расписание предприятия;
- начисляет работникам заработную плату и премии;
- разрабатывает график работы предприятия;
- передает другим подразделениям предложения по совершенствованию труда и материального стимулирования и др.

г) бухгалтерия:

- занимается вопросами, связанными с обязательствами общества, учётом имущества, хозяйственных операций, товарно–материальных ценностей и денежных средств;
- передает другим подразделениям смету расходов отделов и др.

д) коммерческий отдел:

- работает со сведениями о заключенных договорах на поставку продукции, данными об отказах от продукции, поквартальными данными о количестве поставляемой продукции по номенклатуре;

- передает другим подразделения состояние и прогнозы развития спроса на продукцию на внутреннем и внешнем рынках, сведения о проведении выставок, ярмарок и др.

е) юридический отдел:

- разрабатывает проекты приказов, распоряжений и других документов правового характера с заключением о несоответствии законодательству отдельных положений;

- составляет заключения или ответы на заявленные контрагентами претензии и иски по поводу ненадлежащего исполнения договорных обязательств, проекты хозяйственных договоров, претензии и иски к другим предприятиям, организациям, физическим лицам;

- передает другим подразделениям проекты приказов, распоряжений и других документов правового характера для проверки их соответствия требованиям законодательства и их визирования, копии распоряжений об устранении нарушений законодательства, выявленных юридическим отделом и др.

ж) отдел главного конструктора:

- получает технические условия и вновь разрабатываемые изделия для согласования, сведения о снятии с производства устаревших машин;

- осуществляет разработку технических характеристик, описание преимуществ и результатов испытаний и других данных по новым изделиям, необходимые для организации их рекламы;

- составляет комплекты конструкторской документации, чертежи тары, упаковки;

- передает другим подразделениям согласованные технические задания на вновь разрабатываемые изделия, предложения и рекомендации по созданию и производству новых образцов техники, улучшению характеристик

и конструкций выпускаемой продукции, расширению возможного диапазона ее применения;

и) отдел технического развития:

- разрабатывает комплекты технологической документации;
- передает другим подразделениям предложения по совершенствованию технологических процессов и качества изготовления, окраски, консервации, упаковки, погрузочно–разгрузочных работ и др.

к) отдел общего делопроизводства передает другим подразделениям заявки на поиск информации, на приобретение ксерокопий (микрофильмов, экономической литературы), заявки на переводы с иностранных языков материалов по маркетингу, заявки на оригиналы материалов для фотосъемок, для воспроизведения материалов с микрофильмов и др.

л) отдел материально – технического снабжения:

- занимается определением потребности общества в материально–технических ресурсах;
- подготавливает и заключает договора на поставку ресурсов;
- осуществляет распределение материально–технических ресурсов между подразделениями предприятия;
- следит за их рациональным использованием;
- получает утвержденные планы международных научно–технических связей, планы внедрения передового опыта зарубежных фирм, планы специализации и кооперирования производства, предложения зарубежных организаций об установлении сотрудничества, проект плана экспорта продукции на планируемый период и передает другим подразделениям планы международных научно–технических связей, планы сотрудничества с зарубежными странами;
- составляет заявки на получение от зарубежных организаций технической документации и информации о новой технике, технологии, конъюнктуре рынка;

- составляет заключения на предложения зарубежных организаций о техническом и научном сотрудничестве, предложения по закупке лицензий и образцов новой зарубежной продукции;

- разрабатывает мероприятия, направленные на улучшение качества и совершенствование конструкций изделий с целью удовлетворения требований внешнего рынка и повышения конкурентоспособности продукции.

м) отдел управления качеством:

- формирует и разрабатывает политику в области качества по ОАО «Белагромаш–Сервис»;

- разрабатывает документы, обеспечивающие функционирование системы качества на предприятии;

- подготавливает документы на участие в сертифицированных аудитах системы качества и сертификации продукции;

- осуществляет сбор, систематизацию и анализ информации о качестве продукции в процессе производства и эксплуатации;

- осуществляет технический контроль качества продукции в процессе производства;

- подготавливает и проводит совещания по качеству;

- проводит учет и анализ экономических потерь от брака и др.

н) отдел стандартизации и метрологии:

- получает проекты приказов и распоряжений по внедрению новых и изменению действующих стандартов, нормативно–техническую документацию по стандартизации;

- разрабатывает проекты стандартов на отзыв, план работы по стандартизации и унификации.

п) отдел сервиса:

- разрабатывает мероприятия по устранению в производстве дефектов, выявленных в процессе эксплуатации и испытаний изделий;

- проводит анализ рекламаций, и принятие по ним мер

– передает другим подразделениям предложения о необходимости усиления контроля по группам изделий, узлов, деталей, по устранению недостатков, выявленных в процессе эксплуатации изделий.

р) отдел кадров:

- получает рекомендации по подбору, расстановке и воспитанию кадров;
- разрабатывает планы подготовки и повышения квалификации рабочих, специалистов, служащих, руководителей;
- передает другим подразделениям отчетность по вопросам движения, подбора, расстановки и воспитания кадров;
- формирует резервы на руководящие должности;
- обрабатывает заявки на потребность кадров, заявки на повышение квалификации рабочих, специалистов и служащих;
- составляет таблицы и другие документы учета рабочего времени.

Анализируя организационную структуру ОАО «Белагромаш–Сервис», можно сделать вывод, что она сформирована таким образом, чтобы максимально упростить и упорядочить систему производства внутри завода.

Для оценки экономической характеристики ОАО «Белагромаш–Сервис» необходимо проанализировать изменения в структуре активов предприятия. Изменения представлены в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 – Анализ состава и размещения активов ОАО «Белагромаш–Сервис»

Активы	2012, тыс. руб.	2012, %	2013, тыс. руб.	2013, %	2014, тыс. руб.	2014, %	Изменения 2014/2013, тыс. руб.
Нематериальные активы	0	0	0	0,0	0	0	0
Основные средства (остаточная стоимость)	192467	20,594	170790	20,027	146243	18,061	–24547
Капитальные вложения	76310	8,165	103711	12,161	123788	15,288	20077
Долгосрочные финансовые вложения	15	0,0016	222	0,026	222	0,0274	0

Продолжение табл. 2.1.1

Оборотные средства	665788	71,239	578089	67,786	539442	66,623	–38647
Валюта баланса	934580	100	748879	100	685685	100	

Из данных таблицы 2.1.1 видно, что активы фирмы уменьшились за два года на 248895 тыс.руб. – с 934580 до 748879 тыс.руб. или на 26,632%. Средства в активах размещены следующим образом: нематериальные активы составляют 0% оборотные средства 66,623%.

Важным показателем является темп прироста реальных активов. Реальные активы это реально существующее собственное имущество и финансовые вложения по их действительной стоимости. Темп прироста реальных активов характеризует интенсивность наращивания имущества и определяется по формуле:

$$A = \left(\frac{170790 + 578089}{192467 + 665788} - 1 \right) \cdot 100\% = -20.107\% \quad (35)$$

где А – темп прироста реальных активов, %

ОС – основные средства и вложения без учета износа, торговой наценки по нереализованным товарам, нематериальных активов, использованной прибыли, руб.

З – запасы и затраты

Д – денежные средства, расчеты и прочие активы без учета использованных заемных средств

0 – предыдущий базисный год

Таким образом, интенсивность прироста реальных активов за два года снизилась на 20,107%. Данный показатель свидетельствует о том, что управление предприятием осуществляется нерационально и требует немедленных вмешательств.

Следующим этапом анализа является изучение динамики и структуры источников финансовых ресурсов (табл. 2.1.2).

**Таблица 2.1.2. – Анализ структуры источников финансовых результатов
ОАО «Белагромаш–Сервис»**

Пассивы	2012, тыс. руб.	2012, %	2013, тыс. руб.	2013, %	2014, тыс. руб.	2014, %	Изменения 2014/2013, тыс. руб.
Уставной капитал	6412	0,686	6412	0,752	6412	0,792	0
Резервный фонд	1603	0,172	1603	0,188	1603	0,198	0
Добавочный капитал	0	0	0	0	0	0	0
Текущие резервы	511680	54,75	495880	58,146	489799	60,492	–6081
Доходы будущих периодов	0	0	0	0	0	0	0
Итого:	519695	55,60	503895	59,086	497814	61,482	–6081
Долгосрочные обязательства	96610	14,51	54930	9,502	14350	2,66	–40580
в т.ч. заемные средства	96610	14,51	54930	9,502	14350	2,66	8920
Краткосрочные обязательства	318275	0	0	0	0	0	0
в т.ч. привлеченные средства	139260	14,90	293987	34,473	297531	36,746	3544
заемные средства	86000	9,202	96098	11,268	116775	14,422	20677
Валюта баланса	934580	100	852812	100	809695	100	–43117
Чистые активы: п.4–(п.2+п.3– п.1.5)	51969	55,60	503895	59,086	497814	61,482	–6081

Из данных таблицы 2.1.2 видно, что сумма всех источников финансовых ресурсов за год уменьшилась на 124885 тыс. руб. – с 934580 до 852812 тыс. руб. или на 13,363% в том числе собственные средства снизились на 21881 тыс.руб. – с 519695 до 503895 тыс.руб. или на 4,21%. Заемные средства увеличились на 30775 тыс. руб. – с 86000 до 96098 тыс. руб. или на 35,785%. Привлеченные средства возросли на 158271 тыс. руб. – с 139260 до 293987 тыс. руб. или на 113,651%.

Для дальнейшей оценки финансового состояния проведем анализ финансовой устойчивости. Анализ финансовой устойчивости производится по следующим направлениям:

- расчет коэффициентов финансовой устойчивости;
- анализ динамики и структуры оборотных средств;
- анализ дебиторской и кредиторской задолженности.

Для оценки финансовой устойчивости следует рассчитать следующие коэффициенты:

- коэффициент автономии, который характеризует независимость финансового состояния от заемных средств:

$$КА = М / \sum И \quad (36)$$

где М – собственные средства

$\sum И$ – общая сумма источников.

Минимальное значение коэффициента принимается на уровне 0,6.

За 2012 год

$$КА = 519695 / 934580 = 0.556$$

За 2013 год

$$КА = 503895 / 852812 = 0.591$$

За 2014 год

$$КА = 497814 / 809695 = 0.615$$

Рост значения коэффициента свидетельствует о полной финансовой независимости фирмы.

- коэффициент финансовой устойчивости представляет собой соотношение заемных и собственных средств:

$$КУ = М / (К + З) \quad (37)$$

где М – собственные средства

З – заемные средства

К – кредиторская задолженность и другие пассивы.

За 2012 год

$$КУ = 519695 / 414885 = 1.253$$

За 2013 год

$$КУ = 503895 / 348917 = 1.444$$

За 2014 год

$$КУ = 497814 / 311881 = 1.596$$

$$0.344 / 1.253 \cdot 100\% = 27.426\%$$

Исходя из приведенного выше анализа, можно сделать вывод, что предприятие является финансово устойчивым и за отчетный 2014год коэффициент возрос на 27.426%.

Для дальнейшей экономической характеристики необходимо провести анализ рентабельности (в процентах) ОАО «Белагромаш–Сервис».

Таблица 2.1.3 – Расчет показателей рентабельности ОАО «Белагромаш–Сервис»

Показатель	Формула	2012	2013	2014	Изменение 2014/2013
Рентабельность реализованной продукции (рентабельность издержек)	$2200/(2110-2200)$	0,0	0,0	0,0	0,0
Рентабельность производства	$2300/(1150+1210)$	76,682	83,695	62,217	-21,478
Рентабельность активов (общая рентабельность)	$2300/1600$	62,137	66,747	47,349	-19,485
Рентабельность внеоборотных активов	$2300/1100$	216,047	207,201	141,862	-65,339
Рентабельность оборотных активов	$2300/1200$	87,223	98,467	71,071	-27,396
Рентабельность собственного капитала	$2300/1300$	111,742	112,966	77,014	-35,952
Рентабельность инвестиций	$2300/(1100-1150)$	760,848	547,688	309,157	-238,531
Рентабельность продаж	$2300/2110$	100,583	103,862	100,674	-3,188

Из проведенного анализа рентабельности, можно сделать вывод, что рентабельность оборотных активов снизилась в 2014 году на 27,396% по отношению к 2013 году, что свидетельствует о неэффективной работе предприятия.

Для анализа сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз со стороны внешней среды, необходимо провести SWOT–анализ. SWOT–анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сжатый анализ маркетинговой информации на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам. Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки.

При прочих равных возможностях и ресурсах (а чаще всего исходные ресурсы – деньги), стратегия должна строиться так, чтобы максимально эффективно использовать свои сильные стороны, а также рыночные возможности, компенсировать слабые стороны, избегать или снижать негативное воздействие угроз. Данные представлены в таблице 2.1.4.

Таблица 2.1.4 – SWOT–анализ ОАО «Белагромаш–Сервис»

Сильные: – один из лидеров на рынке сельхозтехники Белгородской области – низкая текучесть кадров – устойчивое развитие	Слабые: – неизвестная известная торговая марка – слабая дистрибьюция, продвижение – бренд за пределами региона не так узнаваем, как у конкурентов.
Возможности: – освоение новых технологий производства – увеличение спроса на сельскохозяйственную продукцию – государственная поддержка аграрного сектора экономики	Угрозы: – появление новых конкурентов – законодательное регулирование – сезонный спад

Из проведенного SWOT–анализа, можно сделать вывод, что у предприятия ОАО «Белагромаш–Сервис» сильные стороны преобладают над слабыми, и возможности над угрозами. Для завершения анализа

организационно–экономической структуры предприятия, необходимо выделить основных конкурентов как на территории Белгородской области, так и на Федеральном уровне.

Конкуренты – это фирмы, производящие аналогичный вашему товар и торгующие им на вашем целевом рынке. Анализ деятельности конкурентов осуществляется: для выявления существующих и возможных товаров–конкурентов; определения настоящих и потенциальных конкурентов – производителей этих товаров: разработки прогнозов вероятной тактики и стратегии конкурентов. В результате анализа деятельности конкурентов фирма получает возможность понять, почему конкуренты действуют так, а не иначе, и выработать свою собственную стратегию.

Основными конкурентами ОАО «Белагромаш–Сервис» являются:

- ОАО «Реммаш» (Удмуртская республика);
- ООО «Агроцентр» (г. Барнаул);
- ООО «Канмаш АГРО» (Чувашская республика);
- ОАО «Сельхозтехника» (г. Ирбит);
- ООО «ПромАгроТехнологии» (г. Ростов–на–Дону);
- ООО «Воронежсельмаш» (г. Воронеж);
- ООО «Промзапчасть» (г. Белгород);
- ОАО «Белгородский завод РИТМ» (г. Белгород);
- ООО «НПФ «Белагроспецмаш» (г. Белгород).

Основным конкурентом ОАО «Белагромаш–Сервис» по Белгородской области является ОАО «Белгородский завод РИТМ». Заводом изготавливаются: свеклоуборочные комбайны, ботвоуборочные машины, сеялки точного высева для посева свеклы, кукурузы, подсолнечника. Среди дополнительных видов деятельности завода: выполнение работ по раскрою листового и сортового проката, покрытие нитрид титаном под «золото», производство технологической оснастки, производство трубчатых электродов, изготовление изделий методом порошковой металлургии.

Продукция ОАО «Белгородский завод Ритм» благодаря широкой дилерской сети пользуется повышенным спросом у сельхозпроизводителей и фермерских хозяйств более чем в 25 регионах страны, потому что в ней прекрасно сочетаются высокое качество и доступные цены. ОАО «Белгородский завод РИТМ» уделяет особое внимание конкурентоспособности своей продукции. Наша техника отвечает всем требованиям покупателя, имеет солидный ресурс износостойкости.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что ОАО «Белагромаш–Сервис» является эффективно функционирующим предприятием со стабильными экономическими показателями на протяжении последних лет. Были проанализированы данные бухгалтерских отчетов за 2012–2014 года; был проведен SWOT–анализ, в ходе которого были выявлены слабые места в развитии предприятия и дана характеристика основным конкурентам по Белгородской области и Российской Федерации. Анализ конкурентоспособности ОАО «Белагромаш–Сервис» будет описан в параграфе 2.2.

2.2 Анализ конкурентоспособности предприятия

Для начала анализа конкурентоспособности необходимо рассмотреть положение ОАО «Белагромаш–Сервис» на рынке сельскохозяйственной техники Белгородской области и Центрального федерального округа, а затем произведём поэтапный анализ конкурентоспособности по ранее изложенной методологии В. В. Ключкова.

С целью определения емкости рынка сельскохозяйственной и почвообрабатывающей техники, позиций на нем ОАО «Белагромаш–Сервис», оценки потенциальных объемов продаж и покупательских предпочтений было проведено телефонный опрос тридцати экспертов в аграрной сфере, многие из которых работают в ОАО «Белагромаш–Сервис» и других предприятиях–конкурентах, таких как ОАО «Белгородский завод

РИТМ». В список экспертов вошли ведущие управленческие кадры и маркетологи данных предприятий (Приложение А)

ОАО «Белагромаш–Сервис» со своей продукцией занимает 22% рынка дисковых борон, 29% рынка культиваторов, 26% рынка посевных комплексов, 11% рынка луцильников, 19% рынка измельчителей древесных отходов, 10% рынка плугов и 22% рынка кормозаготовительной техники. По ассортиментной позиции «культиваторы» ОАО «Белагромаш–Сервис» лидирует с 29%–й долей рынка.

Таблица 2.2.1 – Объем реализации продукции ОАО «Белагромаш–Сервис»

Наименование изделий	Объем реализации продукции по Белгородской области, шт	Объем реализации продукции в ЦФО, шт
Дисковые бороны	605	1350
Измельчители ДО	220	500
Культиваторы	520	810
Кормозаготов. техника	150	420
Луцильники	240	580
Плуи	510	1100
Посевные комплексы	160	450

Что касается ценовой политики, то сравнение средних цен каждого производителя с ценами ОАО «Белагромаш–Сервис» показывает, что практически по всем ассортиментным позициям ОАО «Белагромаш–Сервис» имеет значительное ценовое преимущество.

Оценивать конкурентоспособность нашего предприятия мы будем на рынке ЦФО. Для анализа конкурентоспособности мы выбрали ряд продуктов: дисковые бороны, культиваторы, кормозаготовительная техника, плуги. Данный выбор обусловлен наибольшей долей данных товаров в выручке предприятия: 21,1; 18,6; 27,78 и 10,4 процентов соответственно.

Теперь рассчитаем КМТК по каждому продукту в отдельности.

По продукту – дисковая борона:

Коэффициент рыночной доли:

$$KPD = \frac{ОП}{ООПР} = \frac{6850}{32513} = 0,21 = 21\% \quad (38)$$

Коэффициент предпродажной подготовки:

$$KПП = \frac{ЗПП}{ЗПОП} = 1, \quad (37)$$

так как продукт не требовал предпродажной подготовки в отчетный период.

Коэффициент изменения объема продаж:

$$КИОП = \frac{ОПКОП}{ОПНОП} = \frac{1370}{1230} = 1,11 = 111\% \quad (39)$$

По цене.

Коэффициент уровня цен:

$$КУЦ = \frac{Ц_{\max} + Ц_{\min}}{2Ц_{у.ф.}} = \frac{6000 + 4320}{2 \times 5000} = 0,93 \quad (40)$$

По доведению продукта до потребителя.

Коэффициент доведения продукта до потребителя:

$$КСб = \frac{КИОП \times ЗСб_{кон}}{ЗСб_{нач}} = \frac{1,11 \times 5664000}{5022000} = 1,25 \quad (41)$$

По продвижению продукта на рынок.

Коэффициент рекламной деятельности:

$$K_{рек}Д = \frac{КИОП \times ЗРД_{кон}}{ЗРД_{нач}} = \frac{1,11 \times 186000}{157000} = 1,3 \quad (42)$$

Коэффициент использования персональных продаж:

$$КИПП = \frac{КИОП \times ЗПТА_{кон}}{ЗПТА_{нач}} = \frac{1,11 \times 2700000}{2165000} = 1,37 \quad (43)$$

Коэффициент использования связей с общественностью:

$$КИСО = \frac{КИОП \times ЗР_{кон}}{ЗР_{нач}} = \frac{1,11 \times 60000}{45000} = 1,47 \quad (44)$$

Суммируя вышеперечисленные коэффициенты и находя среднеарифметическую величину, определим итоговый показатель конкурентоспособности маркетинговой деятельности данного продукта:

$$КМТК_1 = \frac{0,21 + 1 + 1,11 + 0,93 + 1,25 + 1,3 + 1,37 + 1,47}{8} = 1,08 \quad (45)$$

По продукту – культиваторы:

$$КРД = \frac{ОП}{ООПР} = \frac{6050}{32513} = 0,18 = 18\%$$

$$КПП = \frac{ЗПП}{ЗПОП} = 1$$

$$КИОП = \frac{ОПКОП}{ОПНОП} = \frac{1100}{1064} = 1,03 = 103\%$$

$$КУЦ = \frac{Ц_{max} + Ц_{min}}{2Ц_{y.ф.}} = \frac{6500 + 4200}{2 \times 5500} = 0,97$$

$$КСб = \frac{КИОП \times ЗСб_{кон}}{ЗСб_{нач}} = \frac{1,03 \times 5664000}{5022000} = 1,16$$

$$K_{рек}Д = \frac{КИОП \times ЗРД_{кон}}{ЗРД_{нач}} = \frac{1,03 \times 186000}{157000} = 1,22$$

$$КИПП = \frac{КИОП \times ЗПТА_{кон}}{ЗПТА_{нач}} = \frac{1,03 \times 2700000}{2165000} = 1,38$$

$$КИСО = \frac{КИОП \times ЗР_{кон}}{ЗР_{нач}} = \frac{1,03 \times 80000}{75000} = 1,1$$

$$КМТК_2 = \frac{0,18 + 1 + 1,03 + 0,97 + 1,16 + 1,22 + 1,38 + 1,1}{8} = 1,005$$

По продукту – кормозаготовительная техника:

$$KРД = \frac{ОП}{ООПР} = \frac{9030}{32513} = 0,27 = 27\%$$

$$КПП = \frac{ЗПП}{ЗПОП} = 1$$

$$КИОП = \frac{ОПКОП}{ОПНОП} = \frac{1505}{1300} = 1,57 = 157\%$$

$$КУЦ = \frac{Ц_{\max} + Ц_{\min}}{2Ц_{у.ф.}} = \frac{7800 + 5300}{2 \times 6000} = 1,09$$

$$КСб = \frac{КИОП \times ЗСб_{\text{кон}}}{ЗСб_{\text{нач}}} = \frac{1,57 \times 5664000}{5022000} = 1,77$$

$$K_{\text{рек}}Д = \frac{КИОП \times ЗРД_{\text{кон}}}{ЗРД_{\text{нач}}} = \frac{1,57 \times 186000}{157000} = 1,86$$

$$КИПП = \frac{КИОП \times ЗПТА_{\text{кон}}}{ЗПТА_{\text{нач}}} = \frac{1,57 \times 2700000}{2165000} = 1,95$$

$$КИСО = \frac{КИОП \times ЗР_{\text{кон}}}{ЗР_{\text{нач}}} = \frac{1,57 \times 80000}{75000} = 1,67$$

$$КМТК_3 = \frac{0,27 + 1 + 1,57 + 1,09 + 1,77 + 1,86 + 1,95 + 1,67}{8} = 1,34$$

По продукту – плагги:

$$KРД = \frac{ОП}{ООПР} = \frac{3383}{32513} = 0,10 = 10\%$$

$$КПП = \frac{ЗПП}{ЗПОП} = 1$$

$$КИОП = \frac{ОПКОП}{ОПНОП} = \frac{1990}{2200} = 0,9 = 90\%$$

$$КУЦ = \frac{Ц_{\max} + Ц_{\min}}{2Ц_{у.ф.}} = \frac{1400 + 1900}{2 \times 1700} = 0,97$$

$$КСб = \frac{КИОП \times ЗСб_{\text{кон}}}{ЗСб_{\text{нач}}} = \frac{0,9 \times 5664000}{5022000} = 1,02$$

$$K_{\text{рек}}Д = \frac{КИОП \times ЗРД_{\text{кон}}}{ЗРД_{\text{нач}}} = \frac{0,9 \times 186000}{157000} = 1,07$$

$$КИПП = \frac{КИОП \times ЗПТА_{кон}}{ЗПТА_{нач}} = \frac{0,9 \times 2700000}{2165000} = 1,12$$

$$КИСО = \frac{КИОП \times ЗР_{кон}}{ЗР_{нач}} = \frac{0,9 \times 80000}{75000} = 0,96$$

$$КМТК_4 = \frac{0,1 + 1 + 0,9 + 0,97 + 1,02 + 1,07 + 1,12 + 0,96}{8} = 0,89$$

Далее проведем расчет показателя, характеризующего конкурентоспособность маркетинговой деятельности фирмы с точки зрения всех продуктов фирмы:

$$K_{\Sigma} = \frac{\sum KМТК}{n}, \text{ где } n - \text{ количество товаров.} \quad (46)$$

$$K_{\Sigma} = \frac{1,08 + 1,005 + 1,34 + 0,89}{4} = 1,08$$

Теперь проведем расчет общефинансовых коэффициентов на основе анализа баланса фирмы за отчетный период.

Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ):

КТЛ = Итог 2-го раздела баланса / Итог 5-го раздела баланса

Итог 2-го раздела баланса = 539442 тыс. руб.

Итог 5-го раздела баланса = 297531 тыс. руб.

$$КТЛ = \frac{539442}{297531} = 1,81$$

Коэффициент обеспеченности собственными средствами (КОСС).

КОСС = (итог 3-го раздела баланса – итог 1-го раздела баланса) / итог 2-го раздела баланса

Итог 3-го раздела баланса = 497814 тыс. руб.

Итог 1-го раздела баланса = 270253 тыс. руб.

Итог 2-го раздела баланса = 539442 тыс. руб.

$$KOCC = \frac{497814 - 270253}{539442} = 0,42$$

Проведем окончательный расчет конкурентоспособности фирмы:

$$K\Phi = K_{\Sigma} \times KTL \times KOCC = 1,08 \times 1,81 \times 0,42 = 0,821$$

Показатель конкурентоспособности фирмы ОАО «Белагромаш–Сервис» равен 0,821, таким образом, на рынке сельскохозяйственной техники ЦФО предприятие является «заявляющим рыночную нишу».

Исходя из проведенного анализа конкурентоспособности, можно сделать вывод, что такие предприятия, как правило, обслуживают маленькие рыночные сегменты, которые другие участники конкуренции не видят или не принимают в расчет. Для них характерен высокий уровень специализации. Круг клиентов ограничен, но характерен высокий уровень цен. В своей деятельности фирмы максимально зависят от клиентов и опираются на них. И это действительно было видно в ходе проведенного анализа: цены на продукцию ОАО «Белагромаш–Сервис» по многим продуктам выше среднего, наблюдается высокий уровень специализации, предприятие занимает маленький сегмент рынка.

2.3 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия

Исходя из данных проведенного анализа конкурентоспособности ОАО «Белагромаш–Сервис» можно сделать вывод, что предприятие занимает рыночную нишу, но имеет потенциал для дальнейшего роста и должна его реализовать. Для повышения конкурентоспособности предприятие должно обратить внимание на следующие моменты:

- технический и технологический уровень производства;
- высокое качество продукции при сравнительно низких издержках на всех стадиях производственного цикла;

- применение современных методов организации и управления, информационных технологий;
- квалификация персонала;
- активная инновационная деятельность;
- наличие финансовых ресурсов;
- четкая организация сбыта (собственная сеть, эффективная реклама, широкий товарный ассортимент, красивая упаковка, надежное гарантийное обслуживание);
- наличие высокой организационной культуры, благоприятной репутации, имиджа.

Основываясь на плодотворном опыте схожих предприятий, производящих сельскохозяйственную и почвообрабатывающую технику, таких как ОАО «Белгородский завод РИТМ», можно сформулировать несколько рекомендаций, которые усилят конкурентоспособность ОАО «Белагромаш–Сервис».

Первой рекомендацией является проведение переподготовки производственного персонала и повышение квалификации управленческих кадров (руководителя предприятия, заместителя руководителя, главного инженера) с целью повышения качества и снижения брака выпускаемой продукции. Так как считается, что предприятие заняло рыночную нишу и ему необходимо дальнейшее развитие, второй рекомендацией является проведение рекламной кампании для усиления силы бренда предприятия.

В первой рекомендации предлагается повысить квалификацию управленческих кадров, таких как руководитель предприятия, его заместитель и главный инженер ОАО «Белагромаш–Сервис», путем участия их в тренингах ООО «Русская школа управления». Русская Школа Управления – учебный центр, предлагающий отобранные мировые технологии и методики, проверенные и адаптированные для российского бизнеса. Русская Школа Управления – один из первых центров обучения в России, прошедших государственную аккредитацию и получивших

международный сертификат ISO 9001. Занятия проводят эксперты–практики, представляющие различные отрасли. Курсы проводятся по 35 тематическим направлениям с узкой специализацией в каждом. Ведущим управленческим кадрам предлагается посетить три семинара для руководителей:

- директор производственного предприятия;
- главный инженер;
- управление проектами на производстве.

Семинары проводятся в г. Москве по адресу ул. Сельскохозяйственная, д.17, корпус 5. Руководителю предприятия необходимо посетить семинар по теме «Директор производственного предприятия» пройдет с 25 по 29 июля 2016 года в г. Москва. Заместителю руководителя предлагается посетить семинар «Управление проектами на производстве», который пройдет с 31 августа по 2 сентября 2016 года. Главному инженеру необходимо принять участие в семинар на тему «Главные инженер», который пройдет с 25 по 29 июля 2016 года.

Участие в данных семинарах повисит квалификацию управленческих кадров, что в свою очередь вызовет новый толчок в развитии производства на предприятия, снижение брака готовой продукции, укреплении его позиций на рынке и совершенствовании конкурентоспособности.

Для повышения квалификации, переобучения производственного персонала, предлагается отправлять специально собранные группы по 10 человек в Тушинский учебный комбинат, расположенный в г. Москве. В штате учебного комбината работают преподаватели с педагогическим стажем 20–30 лет и молодые специалисты, к работе привлекаются специалисты Ростехнадзора, Государственной инспекции труда, преподаватели университетов. Согласование комплектации групп и сроков прохождения переобучения персонала необходимо согласовывать индивидуально.

Во второй проектной рекомендации предлагается провести рекламную кампанию для усиления силы бренда предприятия. Для создание рекламной

записи необходимо обратиться в рекламное агентство «Креатив» по адресу г. Белгород, Свято–Троицкий б–р, 17, офис 514.

Местом проведения рекламной кампании является Центральный федеральный округ, а радиостанцией – «Маяк». Выбор этой радиостанции очевиден, т.к. радио «Маяк» одна из старейших государственных информационно–развлекательных радиостанций России, охватывает всю территорию РФ. Основными слушателями, т.е. целевой аудиторией радиостанции «Маяк» являются руководители (рис. 2.3.1).

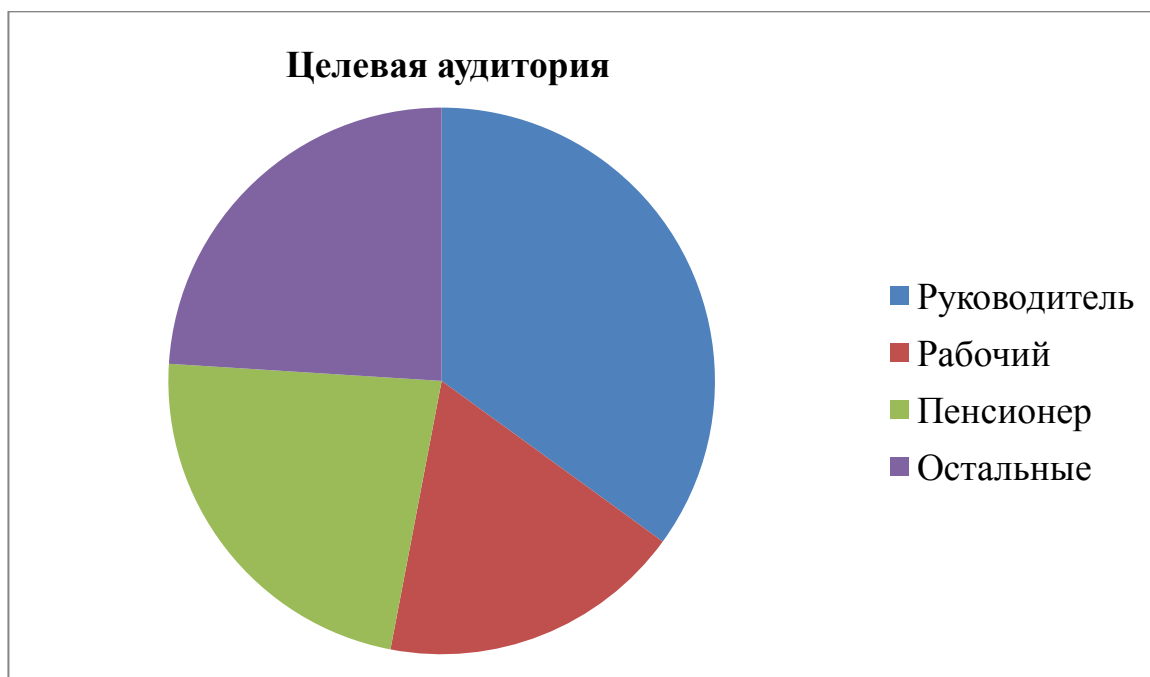


Рис. 2.3.1 – Целевая аудитория радиостанции «Маяк»

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод, что данная радиостанция отлично подходит для проведения рекламной кампании, потому что основными слушателями являются руководители предприятий, а продажа сельскохозяйственной техники производится на рынке B2B. Поэтому проведение рекламной кампании увеличит продажи готовой продукции, что увеличит чистую прибыль предприятия, которую можно направить на реинвестирование с целью повышения конкурентоспособности предприятия.

Подводя итоги предложенным рекомендациям, можно составить программу совершенствования конкурентоспособности предприятия ОАО «Белагромаш–Сервис» (табл. 2.3.1).

Таблица 2.3.1 – Программа совершенствования конкурентоспособности ОАО «Белагромаш–Сервис»

Мероприятие	Цель	Задачи	Сроки	Ответственные
повышение квалификации управленческого персонала	совершенствование конкурентоспособности предприятия	получение новых знаний, применение полученных знаний на производстве, снижение брака готовой продукции	с 25.07.2016 по 2.09.2016	руководитель Рязанов В.В.
повышение квалификации производственного персонала	совершенствование профессиональных компетенций персонала	получение новых знаний, применение полученных знаний на производстве, снижение брака готовой продукции	с 25.07.2016 по 9.09.2016 года	Заместитель руководителя Тарасов А.С.
проведение рекламной кампании на радиостанции	совершенствование рекламных носителей предприятия	создание рекламной записи, согласование выхода рекламы на радиостанции	с 25.07.2016 по 1.10.2016 года	Заместитель руководителя Тарасов А.С.

Исходя из данных таблицы 2.3.1 можно сделать вывод, что предложенные рекомендации четко структурированы, имеют определенные сроки внедрения и могут быть внесены в основную программу совершенствования конкурентоспособности предприятия.

2.4 Расчет экономической эффективности предложенных рекомендаций

Для определения рентабельности и срока окупаемости предложенных рекомендаций, необходимо произвести расчеты. Первая рекомендация при-

звана снизить уровень брака готовой продукции, вследствие этого увеличится гарантийный срок работы и качество сельскохозяйственной техники, что непосредственно связано с конкурентоспособностью предприятия.

Для проведения повышения квалификации ведущих управленческих кадров предлагается воспользоваться услугами ООО «Русская школа управления», которая обозначила цену семинаров в 24 400 руб. для руководителя предприятия, для заместителя руководителя семинары обойдутся в 22 000 руб, а для главного инженера стоимсоть семинаров составит 24 400 руб. Также необходимо учесть транспортные расходы на сумму 4 000 руб на каждого человека. Произведем расчеты:

$$24\,400 + 22\,000 + 24\,400 + 4\,000 * 3 = 82\,800 \text{ руб.}$$

Для проведения переобучения производственного персонала, численность которого составляет 12 человек, потребуются дополнительные финансовые вложения. Тушинский учебный комбинат обозначила цену в 7 500 руб. за каждого рабочего предприятия, в которую входят все транспортные расходы и проживание. Произведем расчеты:

$$12 * 7\,500 = 90\,000 \text{ руб.}$$

$$\text{Итого} = 82\,800 + 90\,000 = 172\,800 \text{ руб.}$$

Таким образом, бюджет первой рекомендации составил 172 800 руб.

Исходя из данных смежного предприятия в отрасли, которое реализовало переобучение персонала, первая рекомендация снизит потери от брака на 5%. В 2015 году потери от брака готовой продукции составили 950 000 руб. Произведем расчет:

$$950\,000 * 0,05 = 47\,500 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономия денежных средств в следующем году составит примерно 47 500 руб. Затраты на переобучение персонала равны 172 800. Вычислим срок окупаемости рекомендации:

$$172800 / 47\,500 = 3,63 ,$$

можно сделать вывод о том, что проектная рекомендация рентабельна и окупится за 3,64 года.

Представить итоги первой рекомендации можно визуально в виде диаграммы (рис. 2.4.1).



Рисунок 2.4.1 – Изменение потерь от брака готовой продукции

Вторая рекомендация заключается в проведении рекламной кампании на радиостанции «Маяк» на уровне ЦФО. Рекламное агентство «Креатив» обозначило цену 35 000 руб. за рекламный ролик длительностью 12 сек, в который входят запись и монтаж. Рекламный ролик будет выходить 7 раз в сутки в течение двух месяцев. Стоимость такого пакета услуг стоит 145 000 руб. Бюджет второй рекомендации составляет 180 000 руб.

Исходя из данных смежного предприятия, работающего в аграрном секторе, проведение рекламной кампании увеличит продажи, что способствует увеличению чистой прибыли на 4%. Чистая прибыль в 2015 году составила 2 200 000 руб. Произведем расчеты:

$$2\,200\,000 * 0,04 = 88\,000 \text{руб.}$$

$$180\,000 / 88\,000 = 2,04.$$

Можно сделать вывод, что рекламная кампания рентабельна и окупится через 2 года.

Для визуального представления итогов второй рекомендации необходимо составить диаграмму (рис. 2.4.2).



Рисунок 2.4.2 – Изменение чистой прибыли предприятия.

Исходя из приведенных расчетов, можно сделать вывод, что предложенные рекомендации рентабельны, имеют низкий срок окупаемости, при внедрении на предприятии усилят его конкурентоспособность и эффективность деятельности.

Заключение

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были изучены теоретические основы конкуренции, проведен анализ конкурентоспособности предприятия, разработаны рекомендации по совершенствованию программы повышения конкурентоспособности предприятия:

а) исследованы теоретические основы конкурентоспособности предприятия; понятие и сущность конкурентоспособности; факторы, влияющие на конкурентоспособность, изучены методики оценки конкурентоспособности.

б) дана общая характеристика ОАО «Белагромаш–Сервис», изучена история создания и развития предприятия, виды выпускаемой продукции. Показана организационно–управленческая структура, построенная по линейно–функциональному признаку.

Достоинствами данной структуры являются привлечение к управлению более компетентных специалистов, оперативность решения вопросов в нестандартных ситуациях, получение непротиворечивых заданий, полная персональная ответственность за результаты работы. Есть и свои недостатки – затрудненность коммуникаций, лояльность к своему функциональному подразделению, а не к организации в целом, чрезмерная загрузка общего руководителя оперативными вопросами.

В целом можно сделать вывод, что организационная структура сформирована эффективно, таким образом, чтобы максимально упростить и упорядочить систему производства, подчиненность персонала, передачу информации внутри завода.

в) проанализированы основные экономические показатели производственно–хозяйственной деятельности предприятия за исследуемый период. Из проведенного анализа рентабельности, можно сделать вывод, что рентабельность оборотных активов снизилась в 2014 году на 27,396% по

отношению к 2013 году, что свидетельствует о неэффективной работе предприятия.

г) произведен анализ текущей конкурентоспособности предприятия. В ходе анализа выяснилось, что показатель конкурентоспособности предприятия ОАО «Белагромаш–Сервис» равен 0,821, таким образом, на рынке сельскохозяйственной техники ЦФО предприятие является «занявшим рыночную нишу».

Исходя из проведенного анализа конкурентоспособности, можно сделать вывод, что такие предприятия, как правило, обслуживают маленькие рыночные сегменты, которые другие участники конкуренции не видят или не принимают в расчет. Для них характерен высокий уровень специализации. Круг клиентов ограничен, но характерен высокий уровень цен. В своей деятельности фирмы максимально зависят от клиентов и опираются на них. И это действительно было видно в ходе проведенного анализа: цены на продукцию ОАО «Белагромаш–Сервис» по многим продуктам выше среднего, наблюдается высокий уровень специализации, предприятие занимает маленький сегмент рынка.

д) предложен комплекс проектных рекомендаций и приведен расчет их эффективности. Основными проектными рекомендациями являются:

- переподготовка производственного персонала и повышение квалификации управленческих кадров;
- проведение рекламной кампании.

Бюджет первой рекомендации по переподготовке производственного персонала и повышению квалификации управленческих кадров составил 172 800 руб., а срок окупаемости составил 3,64 года.

Бюджет второй рекомендации по проведению рекламной кампании составил 180 000 руб., а срок окупаемости 2 года.

Исходя из произведенных расчетов, можно сделать вывод, что проектные рекомендации рентабельны, улучшают экономические показатели, что повлияет на конкурентоспособность предприятия. Внедрение данных рекомен-

даций на предприятии снизит брак готовой продукции и увеличит чистую прибыль.

Список литературы

1. **Российская Федерация.** Конституция (1993). Конституция Российской Федерации: офиц. текст. – М.: Маркетинг, 2011. – 31 с.
2. **2.Российская Федерация. Законы.** Об обществах с ограниченной ответственностью: федеральный закон от 08.02.1998 г. № 14–ФЗ // <http://www.garant.ru/>.
3. **Антипов Ю. А.** Инновационная деятельность как фактор конкурентоспособности фирмы / Ю. А. Антипов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2012. – № 3 (89). – С. 89-90.
4. **Беляев В. Н.** Конкурентоспособность предприятий аграрного комплекса / В.Н. Беляев. – Екб.: Дельта, 2012. – 70 с.
5. **Бутко Г. П.** Стратегия обеспечения конкурентоспособности предприятий лесного комплекса / Г. П. Бутко. – М.: Инфра, 2013. – 227 с.
6. **Бухгалтерская отчетность** Открытого акционерного общества «Белагромаш–Сервис» за 2012 –2014 гг.
7. **Васильева Н. А.** Условия формирования конкурентных преимуществ реального сектора экономики / Н. А. Васильева // Вестник Саратовского госагроуниверситета им. Н. И. Вавилова. - 2011. - № 7 (41). – С. 56-60.
8. **Виханский О.С.** Менеджмент: век XXI: Сборник статей / О.С. Виханский. –М.: Инфра-М, 2016. –352 с.
9. **Волчков А. Н.** Инновационная активность фирмы на основе применения механизма воспроизводства и обновления основных фондов - стратегический ресурс сохранения конкурентоспособности и экономического роста / А. Н. Волчков // Инженерный журнал. - 2014. - № 5 (49). – С. 41-46.
10. **Воронов А. А.** Моделирование конкурентоспособности продукции / А. А. Воронов // Стандарты и качество. – 2014. - № 11 (78). – С. 44-47.
11. **Воронов Ю.П.** Бенчмаркинг в конкурентной разведке / Ю. П. Воронов. – Спб.: ЭКО. – 2012.– С. 2-18.

12. Гвазава Д. Г. Экономические аспекты деятельности аграрных предприятий / Д. Г. Гвазава // Доклады Российской академии сельскохозяйственных наук. – 2013. - № 6 (51). – С.47-50.

13. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций: учебник. / Л. П. Гончаренко. - М.: КНОРУС, - 2012. - 212 с.

14. Данилов И.П. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия. / И. П. Данилов, Данилова Т.В. – М.: ИнфраМ, 2013. – 172 с.

15. Демченко А. О. Роль технологических инноваций в стратегии развития предприятия / О. А. Демченко // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. - 2011. - № 9. - 109 с.

16. Жданкин Н. А. Охрана труда как важнейший элемент конкурентоспособности предприятия / Н. А. Жданкин // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2013. – № 7 (97). – 152 с.

17. Залищевский Г. Д. Инновационная деятельность и научно-технический прогресс / Г. Д. Залищевский // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2014. – № 5 (54). – С. 105-107.

18. Илышева Н. Н. Оценка показателей инновационной деятельности организации / Н. Н. Илышева // Качество. Инновации. Образование. – 2014. - № 2 (56). – С. 26-30.

19. Кабакова Э. В. Взаимосвязь конкуренции и инновационной деятельности / Э. В. Кабакова // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. - 2013. - № 12. – С.108-111.

20. Клочков В. В. Организационно-экономический анализ конкурентоспособности отечественных предприятий / В. В. Клочков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. - № 10. – С. 74-82.

21. Коробкин. А.З. Экономика организации отрасли // А. З. Коробкин.— М. : Издательство Гревцова, 2013. — 286 с.

22. Криворотов В. В. Конкурентоспособность предприятия : источники формирования, оценка, пути повышения. / В. В. Криворотов // Маркетинг успеха. – 2013. - № 17. – С. 21-24.

23. Кузьменко В. А. Комплексная оценка инновационных проектов создания новых товаров / В. А. Кузьменко // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2014. - № 9. – 21-28 с.

24. Лебедева Н. Н. Инновационная активность предприятий как условие их конкурентоспособности / Н. Н. Лебедева // Маркетинг и менеджмент. - 2012. - № 14. – 104 с.

25. Лукашин А. С. Система менеджмента качества. А. С. Лукашин. – Спб.: Аврора, – 2012. - 154 с.

26. Львова А. Л. Диалектика брэнда. Смена имиджа в целом и имени фирмы в частности становится еще одним фактором повышения конкурентоспособности / А. Л. Львова // Директор. – 2014. - № 17. - 197 с.

27. Напхоненко Н. В. Коммерциализация технологий и конкурентоспособность предприятий / Н. В. Напханенко // Маркетинг успеха. - 2013. - № 22. – 187 с.

28. Устав Открытого акционерного общества «Белагромаш-Сервис имени В.М. Рязанова», 2014г.

29. Полукаров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие. / В. Л. Полукаров, - М.: КНОРУС, - 2012. - 199 с.

30. Портер. М. Международная конкуренция. / М. Портер, - М.: Вильямс, 2012.- 256 с.

31. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. / М. Портер, - М.: Альпина Бизнес Букс, - 2012, - 261 с.

32. Пилчер Т. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности / Т. Пилчер // Европейское качество. – 2014. – №19. – 213 с.

33. Рудычев А. А. Конкурентоспособность товаров : теоретико-методологический аспект // Строительные материалы. – 2013. - N 8. – 2-7 с.

34. Селименков Р. Ю. Пути повышения конкурентоспособности аграрного предприятия / Р. Ю. Селименков // Финансовая аналитика : проблемы и решения. - 2012. - № 9 (57). – С. 60-67.

35. Семенов В. М. Развитие технико-технологических инноваций как основа обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий / В. М. Семенов // Экономика и управление. - 2012. - № 5. – С. 67-77.

36. Семенова И. И. История менеджмента: учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям. / И. И. Семенова - М.: ЮНИТИ-ДАНА, - 2012. - 196 с.

37. Смерин Л.С. Комплексный экономический анализ: учебное пособие. / Л. С. Смернин. - М.: КНОРУС, - 2012. - 250 с.

38. Смирнов Э.А. Теория организации: учебное пособие. / Э. А. Смирнов. - М.: РИОР, - 2011. - 166 с.

39. Солдатова И.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие. / И. Ю. Солдатова, - М.: Дашков и К, - 2012.- 213 с.

40. Сысоева Е.Ф. Финансовый менеджмент: учебник. / Е. Ф. Сысоева, - М.: КНОРУС, - 2012, - 136 с.

41. Чернов И. П. Опыт разработки стратегической концепции завода сельскохозяйственной техники / И. П. Чернов // Индустриальный маркетинг. – 2012. - № 3.- С. 212-219.

42. Черкасов М.Н. Конкурентоспособность отечественных производственных предприятий / М. Н. Черкасов // Вопросы экономических наук. — 2014. - № 7. - С. 93-97.

43. Шевченко И. В. Проблемы повышения конкурентоспособности предприятий с позиции мирового опыта / И. В. Шевченко // Финансы и кредит. – 2014. - № 10. – С. 6-10.

44. Шермет А. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. / А. Д. Шермет. - М.: Инфра-М, - 2013. - 239 с.

45. Шейхи А. Ю. Пути удовлетворения требований к продукции будущего / А. Ю. Шейхи // Маркетинг успеха. - 2011. - № 19. – С.52-59.

46. Шувалов В. Н. Влияние инновационной активности на повышение конкурентоспособности предприятия / В. Н. Шувалов // Российское предпринимательство. – 2013. - № 11. - 214 с.

47. Шумаев В. А. Развитие экономики на основе инноваций и логистической координации / В. А. Шумаев // Логистика сегодня. – 2012. - № 9. – С.64-73.

48. Эриашвили Н. Д. Основы менеджмента: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям. / Н. Д. Эриашвили - М. : ЮНИТИ-ДАНА, - 2012, - 168 с.

49. Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие. / Юкаева В. С. - М.: Дашков и К, 2012, - 238 с.

50. Юрьева Д.В. Особенности формирования конкурентного механизма для оценки конкурентоспособности предприятий / Д. В. Юрьева // Маркетолог. – 2012, - 175 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ